

vel. Fontos sajátosságként emeli ki, hogy a térség szerkezeti átalakulása döntően saját, helyi forrásokból valósult meg, viszonylag alacsony külföldi tőke behatolása mellett. A negyedik fejezet – Keszi Roland – Makó Csaba – Simonyi Ágnes – a kérdőíves felmérés adatait ismerteti az olvasóval. Az ötödik fejezet – jegyezte Illéssy Miklós – a vállalati esettanulmányokat közli. A vizsgálatba bevont különböző ágazatokba sorolt cégek és intézmények a 90-es években adott-ságaikra, technikai, pénzügyi és emberi erőforrásaikra építve eltérő piacokat céloztak meg. E törekvéseik megvalósítása során más és más tudások értékelődtek fel, az innovációs készség, a gyakorlati és a munkahelyi ismeretek, a megbízhatóság és pontosság, az ügyfél- és vevőcentrikus magatartás vagy a csapatmunkára való alkalmasság különféle módokon kapcsolódtak össze és eltérő szervezeti fejlődési utakat alapoztak meg. Az esettanulmányok erre szolgáltatnak példákkal. A könyv hatodik, záró fejezetében Makó Csaba és Simonyi Ágnes a kutatás eredményeit és tapasztalatait összegzi. A dunajvárosi kistérségben végzett survey típusú vizsgálatok és esettanulmányok tapasztalatainak együttes értelmezése segít abban, hogy a heterogén gazdasági szervezetrendszeren belül a szerzők elkülönítsenek jól értelmezhető típusokat, amelyek eltérő tudás-felhasználási mintákat képviselnek, eltérő fejlődési utakat követnek. Megerősödésük eltérő piaci és infrastrukturális feltételekhez kötött. Összességükben azonban ezek egy, a város körül szerveződő – de kifelé nyitott – gazdasági kistérség társadalmi fejlődésének és fennmaradásának, egymást kiegészítő elemeit alkotják, amelyekkel a térség-

fejlesztés szereplőinek és intézményeinek számolniuk kell.

A tanulmánykötet a maga nemében hézagpótló. Uniós tagságunkkal különösen fontossá válik, hogy a régiók, kistérségek gazdasági fejlődésüket erőforrásaik feltérképezésével határozzák meg. Az uniós források elnyerésének is fontos feltétele ez, de saját jövőjük meghatározáshoz is elengedhetetlen. Az ilyen típusú vizsgálatokhoz, elsősorban a szervezeti és szellemi erőforrások feltárásának módjához nyújt segítséget a könyv. Dunaújváros már a 80-as években is kitűnt újításaival az alkalmazott munkaszervezeti formákat illetően, például a gazdasági munkaközösségekkel, az innováció e téren a rendszerváltás után is folytatódott. Az viszont a jövő kérdése, és ez a recenzióban is megfogalmazódott, hogy a jövőben külső tőkebevonás nélkül lehetséges lesz-e a kistérség gazdaságszerkezeti modernizálása.

Becsky Róbert

*Bögel György –
Forgács András*

INFORMATIKAI BERUHÁZÁS – ÜZLETI MEGTÉRÜLÉS

*Műszaki Könyvkiadó,
Budapest, 2003 230 oldal*

A különböző információs tevékenységek létrehozásával, azok törvényszerűségeinek a vizsgálatával foglalkozó informatika egyre gyorsuló világunknak igen fontos hajtóereje. Ezt felismerve a vállalkozások és az intézmények jelentős

beruházásokat végeznek fejlesztése érdekében. Az informatikának az üzletben betöltött szerepét minden oldalról alaposan meg kell vizsgálni, mert kapcsolatrendszerükben különböző kérdések merülnek fel. Mennyiben növelik az eredményeket az informatikai beruházások s megtérülnek-e? Hogyan javítható a hatásuk, érdemes-e költeni az informatikára? Milyen stratégiát kell követniük az informatikai szolgáltató cégeknek? Ezekre és a hasonló kérdésekre kapunk választ Bögel György és Forgács András könyvében, amelynek a tejipari Nutricia Kereskedőház Rt. informatikai beruházását szemléltető bevezető esettanulmánya megvilágítja a problémákat és a felmerülő nehézségeket.

A makrogazdasági és a társadalmi összefüggések vizsgálata során képet kapunk arról, hogy a technikai innovációk hogyan hatnak a gazdaságra és a társadalomra, milyen változásokat idéznek elő, s milyen jellegzetes fázisaik különböztethetők meg, ez utóbbit a szerzők az autóipar példájával szemléltetik. Azt is vizsgálják, hogy milyen feltételek mellett teremthet értéket az informatika az üzlet számára. Bizonyítják, hogy a kettő kapcsolatában nagyon fontos az értéktérítés, de tekintettel kell lenni arra, hogy – a technikai fejlődés ellenére – az üzlet továbbra is a társadalmi-emberi kapcsolatok során jön létre. Az informatikai projektek körében tapasztalható kudarcok nagy száma és az egyre szigorúbbá váló elvárások miatt a vezetőknek a projektek, akciók hasznosságát be kell bizonyítaniuk. A siker feltételei: a felhasználók bevonása, a felsővezetők támogatás, a világos üzleti célok, a megfelelő munkatársak, a szakszerű tervezés stb.; köztük a világos üzleti célok a legfontosabbak.

Az informatikai projektek értékelésénél célszerű a vállalati stratégiából kiindulni, s azt tisztázni, hogy milyen szerepe lehet az informatikának a vállalati versenyképesség erősítésében hosszú távon. Olvashatunk arról, hogy az informatika hogyan lesz az üzleti élet szerves része, majd arról, hogy a befektetések, fejlesztések hatásainak felmérése egyre bonyolultabbá válik. Fel kell mérni, hogy a konkrét informatikai megoldások hogyan segíthetik a vállalati stratégia megvalósulását, a versenyképesség fokozását, és hogyan jelentkeznek a pénzügyi eredményekben. Az információrendszer akkor tekinthető stratégiai, ha a vállalat stratégiai céljait szolgálja.

Az elmúlt években elterjedt az a szemléletmód, hogy a vállalatnak – a felgyorsult és kiszámíthatatlan változások miatt – egyre nehezebb hosszú távú terveket készítenie, ezért inkább a képességeire kell koncentrálnia. A szerzők kiemelik a szervezeti képességek és az informatikai rendszerek közötti összhang megteremtésének fontosságát. Az informatikai projektek értékének megállapításánál sok, nehezen mérhető tényezőt kell figyelembe venni. A megvalósítandó projektek kiválasztása a projektmenedzsment fontos lépése, ami történhet a szervezet általános igényei, a projektek kategorizálása, pénzügyi elemzés vagy súlyozott kritériumrendszer alapján; ez utóbbi többféle kiválasztási kritérium érvényesítésére nyújt lehetőséget.

Az informatikai rendszerek a vállalatok közötti kapcsolatokat is erősítik, és ezzel értéket hoznak létre; az ellátási láncokba tartozó vállalatokat partnereikkel, szállítókkal, vevőikkel, piacokkal kötik össze. Olvashatunk az informati-

kának az ellátási láncokra gyakorolt hatásáról, és arról, hogy a piacon a technikai és a szociális elemek szoros kölcsönhatásban vannak egymással. Az elektronizálás megváltoztatja a piac technológiáját, s csökkenti a tranzakciós költségeket is. Az üzleti érték nemcsak egyes vállalatoknál, hanem a több vállalatot összekapcsoló ellátási láncokban is keletkezik; az informatika pedig fontos szerepet játszik annak növelésében. Szükség van több partner együttműködésére, s ezáltal a feladat kollektív jellegű lesz; a szerzők megvizsgálják a partnerek közti együttműködés elvi és gyakorlati kérdéseit. A megfelelő előkészítés a sikeres együttműködést biztosítja, megismerjük az informatikai szolgáltatást nyújtó és az azt igénybe vevő vállalat kapcsolatának eredményes kialakítását biztosító tényezőket.

Az informatikai projektek vezetése során megismerkedhetünk a vállalatirányítási projektek sajátosságaival, vezetési problémáival. A korszerű informatikával támogatott vállalatirányítási rendszer bevezetése bonyolult vezetési és szervezés feladatot jelent: össze kell állítani a megfelelő csapatot, ki kell választani a csapat vezetőjét, ki kell tűzni a közös célokat, kezelni kell az újdonságtól való idegenkedést stb. A változás fontosságát a vezetőknek alapos elemzéssel, meggyőzően kell alátámasztaniuk, fontos a kétirányú kommunikáció: a beosztottaknak a vezetők szándékait, a vezetőknek pedig a munkatársak véleményeit kell megismerniük. A csoportnak szakértelemmel kell rendelkeznie, hatékonyan kell működnie, s az új információkat gyorsan fel kell dolgoznia. A továbbiakban részletesen szó van a projektcsoportban betöltött szerepekről és hatáskörökről (pro-

jektvezető, csoportvezető, tanácsadók).

A könyvből kitűnik, hogy egy integrált vállalatirányítási rendszer bevezetése nagyon sok vezetési és emberi problémát vet fel: eltérő személyek, csoportok, érdekek, kultúrák találkoznak egymással, határidőket kell betartani, költségekkel kell gazdálkodni stb. Táblázatok szemléltetik a könyvben a vállalati erőforrás-tervezési rendszerek (ERP – Enterprise Resource Planning) bevezetésének szakaszait, a projekt team felépítését, a csoportműködés tényezőit, valamint a csoporthatékonyság jellemzőit. Szó van a továbbiakban a csoportnak a különböző munkafázisokban betöltött szerepéről, a kommunikáció és a közös döntéshozatal folyamatáról. A csoportos döntéshozatal több előnnyel jár: több információ áll rendelkezésre, a probléma megközelítése többirányú, csökkennek a kommunikációs hibák stb. Megismerjük a projektvezetőkkel szembeni elvárásokat is.

Végül a vállalati informatikai vezető munkakörülményeiről, feladatairól, kiválasztásának, felkészítésének és hatékonyságának problémáiról tájékozódhatunk. A gazdaság és az informatika bonyolult kapcsolatrendszerét, folyamatait csak az érti meg, aki át tudja tekinteni az egyes szinteket, s látja a köztük lévő összefüggéseket is. Olvashatunk az informatikai vezető felelősségi köréről, a vele szembeni (a vállalati felső vezetés, a pénzügyi-gazdasági vezetés és a vállalaton belüli felhasználók részéről) elvárásokról, a megkívánt szaktudásról és képességekről, kiválasztásának szempontjairól. Az informatika nagy segítséget adhat a versenyelőny megszerzéséhez, de együtt kell működnie a termékfej-

lesztéssel, a marketinggel, a szolgáltatásokkal stb. A vállalatnak arra kell törekednie, hogy fontos dolgokkal – egyedi, nehezen másolható, különleges – és újdonságokkal tegyen szert versenyelőnyre. Ehhez az informatika jelentős segítséget adhat!

A kötetet záró esettanulmány India szoftveriparájának a fejlődésén keresztül azt mutatja be, hogy az informatika hogyan tud – jó üzletpolitikával, céltudatos munkával – egy elmaradott országot versenyképesebbé és gazdagabbá tenni.

R. I.

Pálincás Jenő

ÜZLETI ETIKA

LSI Informatikai Oktatóközpont,
Budapest, 2002. 222 p.

Az erkölcs szabályozórendszere az egyén és a közösség érdekeinek egyeztetésével alakítja ki a normákat, az értéktételeket és az intézményeket. Az etika (erkölctan) tudománya pedig az erkölcsi és magatartásbeli szabályokat foglalja magában, az erkölcsi jelenségek összességének vizsgálatával foglalkozik. Az erkölcs évszázadok óta szabályozza az emberi magatartást, megismerteti a követendő erkölcsi követelményeket. Hazánkban egyre inkább fontossá válnak az etikai vizsgálatok a gazdasági és az üzleti életben. Ezt az tette indokoltá, hogy egyre többen kapcsolódnak be a gazdasági életbe, továbbá az, hogy nálunk az elmúlt évtizedekben megszűnt az üzleti etika folytonossága s a megfelelő etikai normák még nem alakultak ki. Így az üzleti etika nem épülhetett be a vezetők gazdasági döntéseibe, a

cég kultúrájának etikai normarendszere pedig nagymértékben függ a vezetéstől, a vezető etikai magatartásától.

A jog és az erkölcs kölcsönhatásban van egymással, felismerjük azonban, hogy a tisztességes üzleti magatartás csak jogi szankciókkal nem biztosítható, szükséges az is, hogy a döntéshozók és a gazdasági élet többi szereplői a tisztesség határain belül tevékenykedjenek, s ezt a magatartást várják el a munkatársaiktól is. Figyelembe kell venni a társadalmi környezet elvárásait és szokásait, etikusnak az tekinthető, amit a közfelfogás elfogad, ami szembeesíthető a nyilvánossággal. Egyes vállalatok oktatási programjaiban szerepelnek már az üzleti etikára vonatkozó ismeretek, fontos lenne, hogy az oktatás-képzés különböző szintjein (középfiskola, szakképzések, felsőoktatás stb.) szerepeljenek az üzleti etikai ismeretek a tananyagban. Fontos kérdés ez az európai integrációs törekvések megvalósításának szempontjából is. A szerző – a Gábor Dénes Főiskola tanszékvezető tanára – az erkölcsi viselkedési normákra és az etikai nézetekre irányuló gondolkodási folyamat megértésére és saját átgondolt értéktétele kialakítására ösztönzi olvasóit, elsősorban a fiatal menedzsereket felsőoktatási jegyzetként megjelent oktatási segédletében.

Az összeállításban – rövid történeti áttekintés után – először arról olvashatunk, hogy egyes vélemények az erkölcsöt a gazdálkodástól idegennek tekintik, s feleslegesnek tartják az etikai szabályokat. A szerző felhívja a figyelmet az ilyen nézetek helytelenségére, mert tiszta versenyen alapuló piac nem létezik; számolni kell ugyanis az erőfölénnyel való visszaélés lehetőségével, a megvesztegetésekkel, a

közérdeket megsértőkkel és a rövid távú előnyökért mindenre kaphatókkal. Ezeken túlmenően a gazdasági tevékenységekben olyan konfliktushelyzetek is előfordulnak, amelyek más területeken nincsenek. Szükséges ezért, hogy a gazdasági élet szereplői tevékenységüket a tisztesség határain belül folytassák, ezt várják el munkatársaiktól is, és ezt a magatartást környezetükről is feltételezzék. Az erkölcsnek vannak állandó elemei, normái, de változás is jellemzi, fejlődésében szakaszok állapíthatók meg, koronként, népenként, társadalmi rétegenként, foglalkozási csoportonként differenciák mutatkoznak. Megismerjük az üzleti etika legfontosabb alapelveit (a tárgyilagosság, az igazságosság, a szakszerűség, a nyilvánosság, az empátia, a felelősség stb. elve). A szakmai és vállalati etikai kódexek ezeken az elveken túlmenően a szakterületekre jellemző speciális magatartási szabályokat is tartalmazhatnak.

A mai üzleti életben a vevők igényeinek a maximális kielégítése a fő szempont; ez a korábbtól eltérő magatartást kíván meg a vezetőktől és a beosztottaktól. Így az eladó-felhasználó kapcsolatban új etikai viszonyok alakulnak ki, amelyek hatással vannak a szervezetre, a vezetés feladatok ellátására. A legtöbb menedzseri etikai döntés vegyes következményekkel jár: szemben állhatnak bennük a gazdasági és szociális-társadalmi követelmények. Személyi vonatkozásai is vannak; a vezetés magas szintű erkölcsi tudatosságára van szükség. A szerző a továbbiakban azokkal a vállalkozási elemekkel foglalkozik, amelyek jelentősek az etikus magatartás érvényesítése szempontjából (ajánlat, árajánlat, szerződés és teljesítése, kötbér, mi-